



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO **MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA
MARCA BEN & JERRY'S

MARIA OLAVO CORTÊS FRÈRE

OUTUBRO 2017

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA
MARCA BEN & JERRY'S

MARIA OLAVO CORTÊS FRÈRE

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

OUTUBRO 2017

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de plano de comunicação integrada de marketing para a área da responsabilidade social corporativa da marca Ben & Jerry's. Pretende-se dar a conhecer a participação e contribuição da marca em causas sociais a nível nacional.

No âmbito deste, foram delineados objetivos que passam pelo reconhecimento da Ben & Jerry's como uma marca socialmente responsável, um aumento da notoriedade durante o ano de 2018, a atração de novos clientes através das ações propostas pelo plano, o envolvimento dos clientes nas causas sociais apoiadas pela marca, e consequentemente um aumento das vendas de gelados. De forma a atingir estes objetivos, foram definidas áreas de atuação de acordo com a estratégia da marca atual, e consoante os diversos públicos da mesma, como a comunicação interna e online, publicidade, presença em eventos e parcerias com diversas entidades. As ações de comunicação estabelecidas vão ocorrer durante todo o ano de 2018, em vários pontos do país.

Palavras-chave: comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, bens de consumo, responsabilidade social.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for an integrated marketing communication plan for the corporate social responsibility area of the Ben & Jerry's brand. It is intended to make known the participation and contribution of the brand in social causes in Portugal.

In this context, objectives, such as, recognition of Ben & Jerry's as a socially responsible brand, an increase in notoriety during the year 2018, the attraction of new customers through the actions proposed by the plan, the involvement of clients in the causes and consequently an increase in sales of ice cream, have been outlined. In order to achieve these objectives, areas of action were defined according to the strategy of the current brand, and the different audiences of the same. The chosen channels were internal and online communication, advertising, presence in events and partnerships with various entities. The established communication actions will occur throughout the year 2018, in various parts of the country.

Key-words: *integrated marketing communication, integrated marketing communication plan, consumption goods, social responsibility.*

AGRADECIMENTOS

Para a redação do presente trabalho, contei com a ajuda, apoio e palavras de motivação de muitas pessoas, às quais devo um grande agradecimento.

Em primeiro lugar, um grande obrigado à minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, que, durante todo o processo de elaboração do meu TFM, mas também enquanto minha Professora, sempre me ajudou e apoiou. Destaco a sua frontalidade e honestidade, que me puseram no caminho certo, nos momentos mais difíceis.

Agradeço também à minha Mãe, Cristina, e aos meus irmãos, Lourenço e Carolina, pela paciência e compreensão que tiveram, durante este período de trabalho. Por todas as tarefas e obrigações que tiveram que assumir por mim, agradeço-vos muito. Obrigada também ao meu Pai, Marc, por todo o apoio ao longo dos meus estudos.

Um enorme agradecimento ao João Faria, responsável pela marca Ben & Jerry's, que desde o princípio se mostrou muito interessado neste projeto e sempre disponível para me ajudar e me ceder a informação que precisei. Agradeço também aos restantes colaboradores da Unilever Jerónimo Martins, por toda a cooperação e por acreditarem neste projeto.

Um agradecimento especial ao Zé Maria Atalaya, que foi ao longo de todo o processo o meu maior apoio. Os seus conselhos e ajuda foram fundamentais para a composição do presente trabalho. Por toda a paciência e carinho durante todo este período, agradeço-lhe imensamente.

Aos meus familiares e amigos, obrigada por todo o feedback que me foram dando quando precisei.

ÍNDICE

Resumo	iii
Abstract	iii
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	vii
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Relevância do tema	8
1.2. Objetivos do plano	8
1.3. Método utilizado	8
1.4. Estrutura	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1. Introdução	9
2.2. Definição de comunicação integrada de marketing	9
2.3. Definição de plano de comunicação integrada de marketing	11
2.4. Definição de responsabilidade social corporativa	12
3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO	13
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	14
4.1. Introdução	14
4.2. Missão da Empresa	14
4.3. Análise Interna	14
4.3.1. Apresentação e historial da empresa	14
4.3.2. Clientes atuais	15
4.3.3. Portfólio de produtos	15
4.3.4. Posicionamento percebido	16
4.3.5. Recursos	16
4.3.6. Análise da comunicação atual da empresa	16
4.3.7. Fornecedores	17
4.3.8. Conclusões	17
4.4. Análise macro-ambiental	17
4.4.1. Envolvente política e legal	17
4.4.2. Envolvente económica	18
4.4.3. Envolvente sociocultural	18
4.4.4. Envolvente tecnológica	19
4.4.5. Envolvente ambiental	20
4.4.6. Grupos de pressão	20

4.4.7. Conclusões	21
4.5. Metodologia	21
4.5.1. Tipo de estudo	21
4.5.2. Seleção da amostra	21
4.5.3. Ferramenta de escolha de dados	21
4.5.4. Procedimento de recolha	22
4.5.5. Apresentação de resultados e análise	22
4.5.6. Conclusões	28
4.6. Análise micro-ambiental	29
4.6.1. Concorrência	29
4.7. Análise SWOT	29
4.8. Objetivos de comunicação	29
4.9.3. Posicionamento	30
4.10. Definição de mensagens-chave	32
4.11. Áreas de atuação.....	33
4.12. Plano tático.....	33
4.13. Plano de meios	33
4.13.1. Media televisivo e físicos.....	33
4.13.2. Meios online.....	34
4.14. Orçamentação.....	40
4.14.1. Método de orçamentação utilizado.....	40
4.14.2. Orçamento	40
4.15. Implementação do plano	41
4.16. Calendarização	41
4.17. Avaliação e controlo.....	41
5. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	42
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
REFERÊNCIAS	43
ANEXOS.....	46

Anexo A: Três estratégias de comunicação de RSC	46
Anexo B: Imagens do que foi feito de comunicação de produto em 2017.....	47
Anexo C: Calendarização	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Etapas do Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	13
Tabela II: Consumo de Ben & Jerry's no último ano, por sexo e diferenciação in-home e out-of-home	23
Tabela III: Escala de Caráter Corporativo de Davies et al.	25

Tabela IV: As 5 causas mais vezes referidas pelos inquiridos para serem apoiadas pela Ben & Jerry's	27
Tabela V: Concorrentes diretos da Ben & Jerry's em Portugal	31
Tabela VI: Análise SWOT	32
Tabela VII: Mensagens-chave da marca Ben & Jerry's em Portugal	33
Tabela VIII: Plano Tático	35
Tabela IX: Orçamentação prevista	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Gama de produtos disponíveis em Portugal	15
Figura II: Frequência de consumo de gelados em Portugal.....	24
Figura III: As 10 características mais associadas à marca Ben & Jerry's.....	26
Figura IV: Causas mais referenciadas em %	28

GLOSSÁRIO

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

ULJM: Unilever Jerónimo Martins

CIM: Comunicação Integrada de Marketing

1. INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do tema

Apesar de a Ben & Jerry's em Portugal realizar anualmente um plano de comunicação integrada de marketing para o seu produto core – o gelado – esta nunca teve como prioridade desenvolver um plano para a sua área responsabilidade social corporativa, não só pela falta de recursos humanos como financeiros. A nível internacional, a marca é conhecida pelo seu papel ativo na defesa e apoio de inúmeras causas sociais, o que contribuiu para o seu sucesso, e por esta razão, achamos importante que este atributo seja comunicado.

Desta forma, e por sabermos que a marca tem grande potencial a nível nacional para recriar o sucesso que tem nos Estados-Unidos, desenvolvemos um plano de comunicação integrada de marketing para a sua área de responsabilidade social corporativa, no qual orientamos a marca no processo de comunicação da sua ação nesta área durante o ano de 2018.

1.2. Objetivos do plano

Este plano de comunicação integrada de marketing tem como finalidade a concretização dos seguintes objetivos:

- > Mais de 80% de pessoas reconhecerem a Ben & Jerry's como uma marca socialmente responsável em Portugal até ao final de 2018;
- > Aumento da notoriedade da marca durante o ano de 2018;
- > Atração de 15% de novos clientes através das ações deste plano;
- > Envolvimento de 10% dos atuais clientes em causas sociais apoiadas pela marca;
- > Aumento em 25% das vendas de gelados graças à perceção da marca como uma marca socialmente responsável.

1.3. Método utilizado

Este trabalho consiste num plano de CIM, para a área de RSC da marca Ben & Jerry's, sendo o seu enquadramento geográfico as fronteiras de Portugal, e temporal, o ano de 2018. O plano foi elaborado tendo como base o modelo conceptual de Clow e Baack (2011). Este fundamenta-se numa revisão de literatura, seguindo-se uma análise interna, à marca e empresa que a detém em Portugal, a Unilever Jerónimo Martins (ULJM). De seguida, foi realizada uma análise ao enquadramento externo. Para recolha

da informação, foi elaborado um questionário online, aplicado a clientes e não clientes a nível nacional. Esta informação foi complementada com dados secundários, recolhidos em diversas fontes, nomeadamente estudos feitos pela ULJM, assim como conversas informais com o brand manager da marca.

1.4. Estrutura

Este trabalho divide-se em seis capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão de Literatura; (3) Modelo Conceptual Adotado; (4) Plano de Comunicação Integrada de Marketing; (5) Sumário Executivo e por fim (6) Conclusões e Recomendações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Neste capítulo, vamos definir os conceitos essenciais para a realização deste projeto, sendo estes (1) a comunicação integrada de marketing, (2) o plano de comunicação integrada de marketing e (3) a responsabilidade social corporativa.

2.2. Definição de comunicação integrada de marketing

O conceito de Comunicação Integrada de Marketing surgiu no início dos anos 1980, nos Estados-Unidos da América (Kliatchko 2008). Nos anos que se seguiram, assistiu-se a um grande desenvolvimento desta conceção. No fim da década de 1990, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), começou a ser uma prática cada vez mais comum nas empresas, tendo-se expandido para uma dimensão global (Kitchen & Schultz 1999).

Existem duas definições deste conceito, redigidas com um intervalo de uma década, que explicam o que é o a CIM. Segundo Schultz and Schultz (1998), a Comunicação Integrada de Marketing é um processo estratégico de negócio, que ajuda no planeamento, desenvolvimento e avaliação das diversas comunicações que a empresa troca com os seus consumidores, clientes e todo o tipo de *stakeholders* internos e externos. Já Kliatchko (2008, p. 140), define esta prática como um “processo de negócio conduzido pelas audiências, para gerir estrategicamente os *stakeholders*, os conteúdos, os canais e os resultados dos programas de comunicação de marca.” Entre as duas definições, podemos notar uma importante distinção dada ao papel das audiências no

âmbito da CIM. Enquanto que a definição de Schultz and Schultz (1998) centraliza as funções de Comunicação Integrada de Marketing apenas nas empresas, referindo-se às audiências apenas como quem recebe a informação, já a definição de 2008, de Kliatchko concede aos públicos das empresas um papel fundamental no que diz respeito à prática de CIM. As divergências entre as duas definições ilustram a evolução do conceito aqui estudado.

Quando surgiu, a CIM baseava-se numa série de ferramentas, utilizadas pelas empresas para comunicar com os seus públicos. Tratava-se de uma comunicação *one-way* e em massa (Spiller, Tuten & Carpenter, 2011) ou seja, a empresa era o emissor de informação, e o público o recetor desta. Segundo Spiller, Tuten & Carpenter (2011), a evolução da Comunicação Integrada de Marketing e do Marketing Interativo, que resultou num novo papel das audiências como o ator principal, deve-se a dois fatores. Em primeiro lugar, os avanços tecnológicos, fizeram com que as estratégias de CIM evoluíssem paralelamente. As promoções personalizadas *one-on-one*, ganharam terreno, deixando para trás a prática de promoções generalizadas para as grandes massas. Em segundo lugar, a passagem de uma abordagem de comunicação cujo objetivo era de ganhar mais clientes, para uma ótica mais focada na retenção dos atuais clientes. Graças a estes desenvolvimentos, a CIM transitou para a forma como a conhecemos hoje, sendo ilustrada pela definição acima de Kliatchko (2008).

O papel ativo que as audiências têm, hoje em dia, no âmbito das comunicações entre empresas e públicos, deve-se aos progressos das novas tecnologias (Spiller, Tuten & Carpenter, 2011). Esta ideia vai ao encontro do que é afirmado por Clow and Baack (2012, p. 305), ao dizer que “hoje, são os consumidores que se sentam no lugar do condutor, numa perspetiva de Comunicação de Marketing”. Ou seja, são estes, em detrimento das empresas, que detêm todo o poder, escolhendo ou não interagir com as marcas. Com o novo milénio, chegou a Web 2.0, que potencializou, através da criação de blogs, *wikis* e redes-sociais (Caravella, et al., 2009), interações online e a criação de conteúdos gerados pelas audiências (O'Reilly, 2005). Para além disto, é importante também referir os novos tipos de media, como uma das causas que estimulou este novo papel dos consumidores (Batra & Keller, 2016), sendo que os próprios são fruto das novas tecnologias. Ora, estes “novos” consumidores fizeram com que as empresas fossem obrigadas a transformar a maneira como comunicam com os seus públicos, e por consequente, foi necessária uma adaptação dos Planos de Comunicação Integrada de Marketing destas últimas.

2.3. Definição de plano de comunicação integrada de marketing

Não existe uma forma única e correta para conduzir o planeamento da Comunicação Integrada de Marketing. Ou seja, não existe um modelo de plano “ideal”. No entanto, existe uma definição do que um plano de CIM deve idealmente ser. Keller (2001, p. 841), define um plano ideal como “aquele que tem uma consistência obtida através da integração de diversas opções de comunicação na sua conceção, mas que é também estruturado de forma a que, nestas diversas opções escolhidas, a força de uma delas ajude a suprimir a fraqueza de outra.”

Por não haver um modelo de plano ideal, foram vários os autores que, desde a emergência do conceito de Comunicação Integrada de Marketing, propuseram os seus modelos. Henley (2001) apresenta um modelo de planeamento, dividido em dez etapas: (1) sumário executivo; (2) missão da organização; (3) análise da situação externa e interna; (4) recolha de dados primários; (5) análise S.W.O.T.; (6) objetivos; (7) estratégias e áreas de atuação; (8) orçamentação; (9) calendarização e (10) avaliação.

Em 2005, Pickton e Broderick, desenvolvem outro modelo, constituído por oito etapas. Este começa por uma pesquisa e análise da empresa, no quadro da indústria onde se insere. Ou seja, a sua posição face aos seus concorrentes. De seguida, determina-se qual o público-alvo desejado, através de uma extensa análise a ações de Marketing e Comunicação anteriores. Em terceiro lugar, define-se o orçamento disponível. Em quarto lugar, definem-se os objetivos, em função do orçamento disponível, e das análises feitas anteriormente. Posteriormente, estabelece-se uma estratégia de comunicação, para, em seguida, se estabelecerem as táticas a serem desenvolvidas. Segue-se a implementação daquilo que foi planeado anteriormente, recorrendo às ferramentas de comunicação e marketing previamente definidas. Numa ultima fase, controla-se a eficiência das ações efetuadas no âmbito do plano de comunicação integrada de marketing. Para Clow e Baack (2010), a construção do plano de CIM, baseia-se em quatro fases. Em primeiro lugar, deve-se identificar e coordenar toda a comunicação de Marketing dentro da empresa. Seguidamente, tem-se que averiguar quais os melhores canais de contacto com os públicos, e qual a melhor forma de chegar a eles. Em terceiro lugar, recorre-se a informação tecnológica para responder o melhor possível às necessidades dos consumidores. Por último, define-se as estratégias de comunicação, com a ajuda de tecnologia e dados. Ainda Clow e Baack (2011), afirmam que hoje, as empresas, para o desenvolvimento dos seus planos de comunicação integrada de marketing, devem considerar duas tendências, sendo estas a expansão dos

meios de comunicação graças ao desenvolvimento da Web 2.0 e também a importância crescente dada à tangibilidade associada à medição dos resultados dos planos.

2.4. Definição de responsabilidade social corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) surgiu nos anos 50 (Carroll, A. B, 1999), e desde então a sua definição foi várias vezes alterada. Hoje, ainda não existe um consenso em relação a uma definição única deste conceito (Lindgreen & Swaen Hence, 2010). Em 2008, Matten & Moon definiram a RSC como “políticas e práticas claramente articuladas e comunicadas de empresas que refletem a responsabilidade comercial por parte do bem societário mais amplo” (p.3).

A responsabilidade social corporativa, quando associada a uma empresa, pode beneficiar a reputação desta última, e potencia uma perspetiva positiva dos clientes e potenciais clientes, sobre a marca (Ferrell et al., 2010). No que diz respeito aos bens de consumo, Peloza, Ye & Montford (2015) afirmam que a reputação de uma empresa que esteja relacionada com causas sociais, vai influenciar as perceções que os consumidores têm sobre os nutrientes dos produtos vendidos pela empresa, e pode levar a grande consumo destes produtos. Ainda nesta linha de pensamento, se inclui a investigação de Chernev, A., & Blair, S. (2015) que observa que para além dos benefícios que a RSC de uma empresa pode ter para a sociedade, esta beneficia igualmente a empresa, através da perceção positiva dos clientes sobre a mesma. Nos casos onde a performance dos produtos não é observável, ou quando os consumidores não têm uma preferência já definida por um produto de uma marca específica, a RSC pode fazer a diferença para a escolha do produto.

Na verdade, as ações de marketing social, levadas a cabo pelas empresas, podem enaltecer a imagem da marca (Hoeffler and Keller, 2002), o que é relevante para a marca aqui trabalhada. Estas afirmações são reforçadas pelas investigações de Sen et al. (2001) e ainda Simmons and Becker-Olsen (2006) que declaram que a responsabilidade social corporativa (RSC) promove respostas positivas e favoráveis dos clientes face à empresa envolvida, e ainda uma maior intenção de compra dos seus produtos. Segundo Du et al. (2007) a RSC aumenta ainda a lealdade de compra do cliente.

A responsabilidade social da marca deve ser algo a ser comunicado para o público-alvo, e para tal, Grunig & Hunt's (1984) definiram três estratégias para a comunicação da responsabilidade social (**anexo I**). Em primeiro lugar, a estratégia de informar os stakeholders, define-se por uma comunicação unilateral na qual a empresa

tem um papel apenas de cariz informativo sobre as suas decisões e ações em termos de responsabilidade social. De seguida, a estratégia de resposta do *stakeholder*, caracteriza-se por uma comunicação bilateral assimétrica entre a empresa e os seus *stakeholders*, na qual a primeira tem como objetivo demonstrar aos segundos a forma como integra na sua estratégia as preocupações dos mesmos. Por fim, a estratégia de envolvimento dos *stakeholders*, pressupõe uma comunicação bilateral simétrica entre as partes, na qual a tarefa da empresa é de estabelecer diálogos sistemáticos e relações com os *stakeholders*. Geralmente, este tipo de estratégia, é posta em prática com entidades mediáticas, influenciadores ou críticos.

Segundo Morsing & Schultzn (2006), a estratégia que melhor se adapta ao público do século XXI é a que envolve os *stakeholders* ativamente na responsabilidade social da empresa. No entanto, os autores afirmam não haver uma estratégia ideal, sendo que não devemos subestimar as duas outras.

3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

Neste trabalho, adotámos o modelo Clow e Baack (2011), por parecer o mais conciso e o que melhor se adapta à temática aqui trabalhada, ou seja, a comunicação da questão da Responsabilidade Social associada à Ben & Jerry's. Na **tabela I** apresenta-se o modelo acima referido.

Tabela I: Etapas do Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Etapas do Plano de CIM
Análise Macro e Micro-ambiental
• Recolha e análise de dados primários
• Pesquisa e análise de dados secundários
Análise SWOT
• Pontos fortes e fracos
• Oportunidades e ameaças
Determinação dos Objetivos de Comunicação
• Público-alvo
• Quota de mercado
• Perspetivas
• Posicionamento desejado
Diferenciação das Estratégias de Comunicação
• Marketing-mix
• Posicionamento
• Diferenciação
• Branding
Plano Tático de Comunicação
• Áreas de atuação previstas
• Plano de meios
Implementação de táticas definidas anteriormente
• Calendarização
• Orçamentação
Avaliação de Performance e Controlo do Plano

Fonte: adaptado de Clow e Baack,
2011, p.25, fig.1.4

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

4.1. Introdução

Este capítulo destina-se à apresentação do plano de comunicação integrada de marketing da marca Ben & Jerry's, para a sua área de Responsabilidade Social Corporativa.

4.2. Missão da Empresa

A Ben & Jerry's atua no mercado dos bens de consumo, tendo como produto principal os gelados. A marca fragmenta a sua missão nos seus três pilares primordiais. Em primeiro lugar, a sua Missão de Produto, traduz-se na criação de gelados “fantásticos”, que sejam totalmente naturais e de “qualidade superior”, mas também gelados diferentes, “eufóricos”, incorporando produtos naturais e saudáveis, sem nunca esquecer o respeito pelo meio ambiente. Em segundo lugar, a marca tem uma Missão Económica, que visa a um “crescimento financeiro sustentável” da empresa. Por fim, a Missão Social pretende tornar o mundo num sítio melhor, usando atividades inovadoras, para melhorar a qualidade de vida das pessoas. A criação de um contexto de prosperidade entre todos os atores da cadeia de valor – fornecedores, clientes, agricultores e colaboradores, entre outros - é o que move a marca. A missão da empresa está fortemente interligada com as causas sociais apoiadas pela marca.

4.3. Análise Interna

4.3.1. Apresentação e historial da empresa

Em 1978, Ben Cohen e Jerry Greenfield, dois amigos norte-americanos investiram 12 000 dólares para abrirem uma modesta gelataria, num posto de gasolina, em Burlington, Vermont, nos Estados-Unidos da América. Tudo começou com um curso por correspondência, que custou 5\$ a cada um. Três anos mais tarde, em 1981, surge o primeiro *franchising* da marca, com a abertura de uma segunda gelataria em Vermont, desta vez em Shelburne. Desde cedo na sua história, a marca mostra estar implicada em defender questões de responsabilidade social. Em 1985 é criada a Fundação Ben & Jerry's, com o objetivo de “financiar projetos orientados para a comunidade”, que desde a sua fundação juntou-se a várias causas. O ano de 1994 assinala a primeira internacionalização da marca, para o Reino-Unido, e mais tarde para outros países. Para além disso, a viragem para os anos 90, fez nascer o site da Ben &

Jerry's (www.benjerry.com), havendo também um *rebranding* da marca. Em agosto do ano 2000, a Unilever adquire a Ben & Jerry's, que concordou em continuar a assumir as responsabilidades sociais da marca, aceitando fazer doações anuais à Fundação Ben & Jerry's. Em 2005, chegam a Portugal os gelados da marca. Em 2016, a marca foi avaliada em 1,7 milhões de euros, em Portugal.

4.3.2. Clientes atuais

São jovens de centros urbanos entre os 18 e os 34 anos, sem grande diferenciação de sexo. Caracterizam-se por serem pessoas curiosas e informadas, que detêm algum poder de compra. Também os turistas compram muito Ben & Jerry's, por terem em média um poder de compra superior aos portugueses, e porque a marca é mais conhecida no estrangeiro.

4.3.3. Portfólio de produtos

Em Portugal, o portfólio de produtos apresentado é bastante mais reduzido do que nos Estados-Unidos, onde a marca oferece não só gelados da sua gama base, como outros produtos (como iogurte grego gelado, gelado sem lactose, “pint slices”, entre outros). Existem três formatos de gelados: os “Tubs”, os “Shorties” e as “Wich”. Na **figura I** que se apresenta abaixo podemos ver a gama completa.

Figura I: Gama de produtos disponíveis em Portugal



4.3.4. Posicionamento percecionado

Estudos recentes elaborados pela marca ao mercado português levam João Faria, *brand manager* da Ben & Jerry's em Portugal, a afirmar que “os consumidores consideram a marca amigável, jovem, inovadora e extrovertida”, o que se confirma através do levantamento de dados primários. Para além disso, o preço dos seus produtos é considerado competitivo em relação aos seus maiores concorrentes em Portugal.

4.3.5. Recursos

Em termos de recursos tangíveis, podemos distinguir os recursos financeiros e físicos. Em 2017, foi atribuído à marca um orçamento muito limitado, o que dificulta a sua comunicação e por consequência, a sua expansão. Relativamente aos recursos físicos, existem os escritórios da Unilever Jerónimo Martins, onde está baseada toda a gestão da marca. Para os pontos de venda onde é necessário equipamento próprio, a marca possui arcas e “motas”, equipadas elas também com arcas congeladoras.

Os gelados que chegam às lojas portuguesas são produzidos numa fábrica em Hellendoorn, na Holanda, sendo os volumes estimados pela gestão e posteriormente enviados para os armazéns que a marca detém na fábrica da Olá em Santa Iria, Lisboa.

Em termos de recursos humanos, existem dois responsáveis pela marca, sendo que apenas um deles trabalha a tempo inteiro na marca, aplicando o seu conhecimento. Por detrás do gestor da marca, existe uma vasta equipa do departamento de marketing e de trade-marketing, dos gelados que a Unilever Jerónimo Martins possui, que dá apoio a várias ações da marca.

Para a gestão do website da marca, mas também da sua página Facebook e Instagram, temos uma empresa externa, chamada Society Agency.

A distribuição dos gelados, depois de chegarem a Portugal, é feita para os concessionários, que se organizam por áreas em todo o país, e que por sua vez vão fazer a distribuição aos pontos de venda pelos quais são responsáveis.

Finalmente, contam com parceiros como o Sushi at Home e Domino's, que disponibilizam os gelados como sobremesa.

4.3.6. Análise da comunicação atual da empresa

A partir do ano de 2017, a Unilever Jerónimo Martins apostou fortemente no uso de meios publicitários para divulgar os produtos da Ben & Jerry's. Foram colocados mupis pela cidade de Lisboa, em transportes, centros comerciais e outdoors da rede

JCDecaux, que estiveram presentes desde fevereiro de 2017. Foram também dispostos materiais de visibilidade nos supermercados, como poderá ver exemplos no **anexo II**.

Atualmente, a Ben & Jerry's é parceira dos canais televisivos FOX, Hollywood e AXN. Um anúncio ilustrativo dos produtos da marca foi criado para passar nos intervalos dos programas destes canais. Destaca-se o patrocínio às séries de renome, "Prison Break", "Grey's Anatomy" e "This Is Us", que têm uma grande visibilidade. Foram ainda enviados press-kits para algumas redações, para anunciar a parceria com a série "Prison Break". Relativamente a eventos, a marca esteve presente no Millenium Estoril Open e no MEO Marés Vivas.

4.3.7. Fornecedores

O fornecimento de gelados Ben & Jerry's em Portugal, vem da Holanda, mais precisamente de Hellendoorn. Depois de fabricados, são enviados para os armazéns da Olá, que pertencem à Unilever Jerónimo Martins, e posteriormente são entregues aos concessionários que farão a distribuição aos pontos de venda.

4.3.8. Conclusões

Como podemos ver, todo o esforço de comunicação da marca, se concentra no produto em si, não existindo nenhum plano com o objetivo de divulgar a responsabilidade social da mesma. Mesmo que limitados, existem recursos tangíveis, intangíveis e humanos disponíveis para implementar um plano de comunicação integrada de marketing da responsabilidade social da marca.

4.4. Análise macro-ambiental

Para fazermos a análise do macro ambiente no qual se situa a marca em Portugal, vamos utilizar o modelo PEST(+A) onde estudaremos o contexto político e legal, económico, sociocultural, tecnológico e ambiental.

4.4.1. Envolvente política e legal

Em 2016, foi eleito um novo Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, que veio estabilizar a situação política. Nos últimos anos, foi feito um grande investimento por parte do governo, em obras de reabilitação urbana. De 2015 a 2020, prevê-se uma necessidade de 6 mil milhões de euros para estes trabalhos, em todo o país (<https://sol.sapo.pt/artigo/126768/seis-mil-milhoes-em-grandes-obras-ate-2020>). As leis do direito do trabalho mantêm-se estáveis, com as 40 horas de trabalho semanais e 22 dias de férias por ano.

No entanto, em 2016, houve uma ligeira mudança na legislação, que torna menos difícil o processo de despedimento de um colaborador.

O imposto de valor acrescentado (IVA) mantém-se a 23%, desde 2011 e os escalões do IRS (Imposto sobre o Rendimento de pessoas Singulares) permanecem invariáveis desde 2013. (<https://www.economias.pt/escaloes-de-irs/>).

Foi criado o Conselho Nacional para as Políticas de Solidariedade, Voluntariado, Família, Reabilitação e Segurança Social, através pelo Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 28/2015, que tem como “missão promover e assegurar a participação, dos parceiros sociais, do movimento associativo e outras entidades da sociedade civil, em articulação com as entidades públicas legalmente competentes para a definição e acompanhamento da execução das políticas de segurança social, políticas sociais e de família, bem como, da inclusão das pessoas com deficiência e do voluntariado” (<https://dre.pt/home/-/dre/107047290/details/maximized>). Este decreto demonstra que existe uma maior importância dada ao voluntariado e a atos de solidariedade em Portugal.

4.4.2. Envolvente económica

No final de 2016, o PIB per capita atingiu o valor de cerca de 23.514 € (<https://www.economias.pt/lista-paises-pib/>), o valor mais alto da última década. Por consequência, o poder de compra dos portugueses em 2016, aumentou 2,3% face aos dados do ano anterior (<http://marketeer.pt/2016/05/03/poder-de-compra-dos-portugueses-cresce-timidamente/>), o que faz com que as pessoas tenham mais dinheiro disponível para comprar produtos e adquirir serviços, mas também para fins solidários. Assistimos também a um aumento do salário mínimo, que alcançou quase os 650€, em maio de 2017, o que representa um aumento de cerca de 15% deste, face a janeiro de 2012. (<http://pt.tradingeconomics.com/portugal/minimum-wages>).

A taxa de desemprego, em janeiro de 2017, atingiu o seu valor mais baixo dos últimos 5 anos e de desemprego jovem caiu para 23%, o que é favorável ao negócio da Ben & Jerry's por serem o seu público alvo principal. Por outro lado, a taxa de inflação chegou aos 2%, valor mais alto dos últimos 4 anos, o que resulta em mais gastos para os portugueses. (<http://pt.tradingeconomics.com/portugal/indicators>)

4.4.3. Envolvente sociocultural

Hoje, a população de Portugal conta com 10 283 105 pessoas, notando-se uma diminuição progressiva desde 2009 (<http://countrysmeters.info/pt/Portugal>). Este declínio pode-se

explicar pelo aumento do fluxo de emigrantes (nomeadamente da população mais jovem, que é o target da Ben & Jerry's) que aconteceu a partir de 2010 (<http://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo-21>), não tendo este sido acompanhado por um aumento paralelo do número de imigrantes, (<http://www.pordata.pt/Portugal/Imigrantes+permanentes+total+e+por+naturalidade-3256>). A população portuguesa pode ser considerada como uma população “idosa”, sendo que em 2015, apenas 26,9% dos indivíduos tinham uma idade inferior a 25 anos, que são os clientes-alvo da Ben & Jerry's.

No que diz respeito ao turismo, Portugal tornou-se um dos destinos preferidos, tendo registado o maior aumento neste sector, nos países mediterrânicos. Na verdade, em 2016 fechou-se o ano com números que apontavam para um aumento de 11,5% da atividade turística, face ao ano de 2015 (<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-portugal-crescimento-recorde-75444>). Ainda neste mesmo ano, contaram-se 8,5 milhões de turistas em Portugal (http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/nunca_portugal_teve_tantos_turistas). O aumento do turismo fez com que a indústria do grande consumo está atualmente a perder força. Segundo o que se concluiu na 4.^a edição do Marcas+Consumidores da Centromarca - Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca, os portugueses estão a ir menos ao supermercado e hipermercado e mais a restaurantes, o que explica uma queda de 6% nas compras de alimentação.

Um estudo recente, elaborado pela Deloitte em parceria com o C-Lab, intitulado “Análise das Tendências de Consumo Alimentar” (<http://marketeer.pt/2017/04/07/5-tendencias-de-consumo-alimentar/>) descreve o consumidor português dos dias de hoje. Salientam-se cinco tendências no consumismo de hoje: (1) o *smart-shopping*, (2) preocupação com o bem estar e a saúde, (3) confiança nos produtos, (4) conveniência de compra, (5) a experiência de compra.

4.4.4. Envolvente tecnológica

Em Portugal, 71% das pessoas usam a internet, podendo ser considerado como “um país digital”, enquanto que 26% dos portugueses afirmam nunca terem utilizado a internet (<https://www.muda.pt/quem-somos/>). O público jovem é o maior utilizador de internet, o se alinha com a estratégia da marca. (<http://observador.pt/2015/05/15/86-dos-jovens-portugueses-usam-internet-os-dias/>). As redes sociais, o email, websites e blogs ganharam um peso importante para as empresas, sendo que cada vez mais recorrem a estes meios como uma nova forma de comunicação com os seus consumidores e potenciais clientes. Hoje, as empresas

apostam cada vez no online para as suas estratégias (Nunes, G. e Souza, G., 2008), por ser um meio barato, com uma vasta abrangência, e relativamente fácil de utilizar. O uso acrescido destas ferramentas facilita a comunicação entre as partes (http://www.luispaulorodrigues.com/_a_comunicacao_nas_redes_sociais_e_a_importancia_da_existencia_digital_2) e consequentemente torna-se mais fácil sensibilizar os clientes para diversas causas sociais. A criação de *apps* foi facilitada, e não é preciso ser-se um profissional para o fazer. (<https://marketingdeconteudo.com/como-criar-um-aplicativo/>)

4.4.5. Envolvente ambiental

As mudanças ambientais são uma realidade bem presente no século XXI, e as empresas têm que se adaptar a este fator. Falamos do aquecimento global, mas também da poluição da água potável, do risco de extinção de várias espécies, da desflorestação, entre outros (<https://www.nrdc.org/stories/global-warming-101>). Cada vez mais, assistimos a estratégias empresariais centradas na sustentabilidade e proteção do ambiente e da biodiversidade, como é o caso da Unilever Jerónimo Martins que em 2010 lançou o seu Plano de Sustentabilidade (<https://www.unilever-jm.com/sustainable-living/our-strategy/>). Na verdade, a proteção do meio ambiente tornou-se um ponto chave para a sua gestão, o que pode trazer várias vantagens. Estas traduzem-se por reduções de custo através de mais eficiência na produção, mas também numa reputação positiva da empresa aos olhos dos *stakeholders*, para além do facto da pegada ambiental deixada ser menor.

Gradualmente, assistimos a uma ascensão da importância dada a este aspeto, não só pelas empresas como também por toda a sociedade, o que se pode explicar pelo aumento do número de catástrofes naturais, que sensibiliza os indivíduos para estas causas. Esta tendência pode ser considerada uma vantagem para a Ben & Jerry's, que desde há muitos anos, incorpora estes valores na sua estratégia.

(<http://globalcompact.pt/protecao-ambiental>)

4.4.6. Grupos de pressão

Os grupos de pressão que podemos identificar são a ASAE, DECO e também os Media. Os supermercados e hipermercados podem também ser considerados como um grupo de pressão, que tal como as entidades referidas acima, vão facilitar ou dificultar as atividades da marca.

4.4.7. Conclusões

Na análise SWOT que se encontra mais à frente no presente plano, estão as principais conclusões que podemos retirar da análise externa e interna. Podemos destacar o aumento do turismo em Portugal nos últimos anos, que é um ponto a favor da marca. Por outro lado, a crescente preocupação com a saúde pode ser vista como um fator limitativo para o crescimento da marca em Portugal.

É importante que a marca se saiba adaptar-se às frequentes e rápidas mudanças das envolventes externas à empresa.

4.5. Metodologia

4.5.1. Tipo de estudo

Segundo Saunders, Thornhill & Lewis (2009) a escolha do tipo de estudo a seguir deve ter em conta a sua utilidade para atingir os objetivos propostos. O estudo aqui implementado é de carácter descritivo tendo como propósito interpretar e descrever a realidade. Neste caso, o nosso intuito é de fazer uma descrição da perceção que os inquiridos têm sobre a marca Ben & Jerry's, como também perceber os seus hábitos de consumo, para a podermos analisar e interpretar.

4.5.2. Seleção da amostra

A amostra de pessoas que realizou o inquérito é considerada não probabilística e por conveniência. Por ter sido um inquérito partilhado nas redes-sociais, as pessoas inquiridas não foram escolhidas, mas sim as que manifestaram interesse em participar.

4.5.3. Ferramenta de escolha de dados

Para recolha de dados primários, foi realizado um inquérito por questionário online aplicado em plataformas online, divide-se em quatro partes. A primeira pretendia conhecer os hábitos de consumo de gelados dos portugueses. Ou seja, as suas marcas de eleição, mas também a frequência de média consumo por mês (sabendo que se trata de um produto sazonal) e os locais onde as pessoas os consomem. Os inquiridos tiveram que responder sobre os seus hábitos de consumo de marcas de gelados “In-Home” e “Out-of-Home”.

Em segundo lugar, fizemos um levantamento das perceções dos portugueses em relação à marca Ben & Jerry's, para o qual recorreremos nomeadamente à Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2004). Aspetos relacionados com a

“Responsabilidade Social” entraram na terceira secção do questionário, acabando com os dados dos inquiridos, como quarto e último ponto.

A amostra utilizada foi não probabilística e por conveniência, e assim sendo, não representativa. No total, foram recolhidas 129 respostas.

4.5.4. Procedimento de recolha

O inquérito, tal como se apresenta no **anexo III**, foi lançado nas redes-sociais no dia 25 de maio de 2017, e esteve disponível até ao dia 1 de junho. No total, foram 129 as pessoas que responderam ao mesmo. Depois de uma análise às respostas, escolheu-se eliminar duas respostas, ficando com 127 respostas válidas ao questionário. A razão pela qual foram eliminados estes dois questionários, deve-se ao facto de os inquiridos afirmarem não conhecer a marca, respondendo na mesma ao resto do questionário, anulando a toda a validade da segunda parte do inquérito.

O questionário foi partilhado maioritariamente na rede social Facebook, mas também por email e Whatsapp.

O objetivo deste foi perceber os atuais hábitos de consumo dos clientes e não clientes da marca, mas também a sua perceção sobre a marca e sobre elementos que dizem respeito à Responsabilidade Social.

4.5.5. Apresentação de resultados e análise

4.5.5.1 Caracterização da amostra total

Como foi acima referido, foram recolhidas 127 respostas válidas ao questionário. Destas, quase três quartos (74%) identificam-se como sendo do sexo feminino, contra 26% do sexo masculino. Os inquiridos situam-se entre os 10 e os 61 anos de idade, sendo que a faixa que mais respondeu está entre os 23 e os 24 anos.

4.5.5.2. Análise dos dados sobre os hábitos de consumo

Dos 127 inquiridos, 29,1% afirmam ter consumido gelados da Ben & Jerry's no último ano. Podemos constatar através da **tabela II** que o consumo de gelados Ben & Jerry's varia entre o sexo feminino e o masculino, e também dependendo do contexto “*in-home*” e “*out-of-home*”.

Tabela II: Consumo de Ben & Jerry's no último ano, por sexo e diferenciação *in-home* e *out-of-home*

Consumo de Ben & Jerry's em casa (in-home)			
Sexo	Total inquiridos por sexo	Dos quais consumiram B&J no último ano	%
Feminino	89	32	36.0
Masculino	38	5	15.6
Total	127	37	

Consumo de Ben & Jerry's fora de casa (out-of-home)			
Sexo	Total inquiridos por sexo	Dos quais consumiram B&J no último ano	%
Feminino	89	28	31.5
Masculino	38	5	15.6
Total	127	33	

Consumo de Ben & Jerry's em casa e fora de casa			
Sexo	Total inquiridos por sexo	Dos quais consumiram B&J no último ano	%
Feminino	89	19	21.3
Masculino	38	3	9.4
Total	127	22	

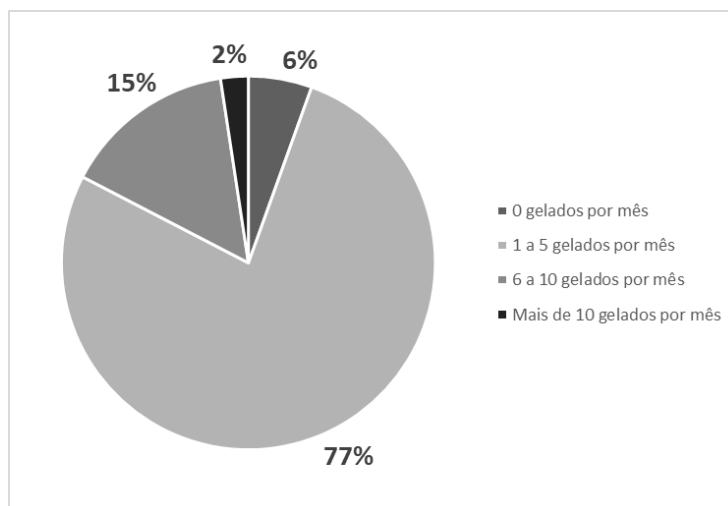
Podemos concluir a partir dos dados obtidos que, em Portugal, a Ben & Jerry's tem mais clientes de sexo feminino a consumirem produtos da marca. Constatamos ainda que o consumo dos gelados da marca acontece maioritariamente dentro de casa, apesar da diferença face ao consumo *out-of-home* não ser grande.

Em relação aos locais de consumo, a “rua” é o local onde mais se consomem gelados, com 91,3% dos inquiridos a afirmarem que é um local de consumo. Segue-se “na praia” (85,8%), “em casa” (81,1%), “em restaurantes” (62,2%), “em centros comerciais” (31,5%), “em bombas de gasolina” (18,9%) e por fim, “no cinema” (10,2%). Apenas 2,4% dos inquiridos responderam consumir gelados “noutros” sítios.

Quanto à frequência de consumo de gelados, podemos observar através da **figura II**, que no último ano, 6% afirmam comerem “0 gelados por mês”. A grande

maioria dos inquiridos (77%) dizem comer entre 1 a 5 gelados por mês, e 15% entre 5 e 10 gelados. Por fim, 2% dizem comer mais do que 10 gelados por mês.

Figura II: Frequência de consumo de gelados em Portugal



4.5.6.3. Análise sobre perceção da marca

Utilizámos a Escala de Caráter Corporativo de Davies et al. (2004) (**tabela III**) para fazer um levantamento das perceções sobre marca, em Portugal. Desta escala, foram escolhidas apenas determinadas dimensões, (sendo estas as que na tabela estão sobre azul), a serem avaliadas no inquérito. As restantes não foram utilizadas, por acharmos que não fazem sentido no contexto da marca, mas também por aumentar exponencialmente o tamanho do questionário.

Foi pedido aos inquiridos que dessem o seu grau de concordância face aos diferentes itens utilizados, dentro das dimensões “agradabilidade”, “empresa”, “chique” e “informalidade”.

Tabela III: Escala de Caráter Corporativo de Davies et al.

Fonte: adaptado de The Corporate Character Scale: Dimensions, Facets and Items (Davies et al, 2004)

Dimensão	Faceta	Item
Agradabilidade	Cordialidade	Amigável, Agradável, Aberta, Direta
	Empatia	Preocupada, Tranquilizadora, Disponível para ajudar, Concordante
	Integridade	Honesta, Sincera, Fiável, Socialmente responsável
Empresa	Modernidade	Fixe, Na moda, Jovem
	Aventura	Imaginativa, Atual, Excitante, Inovadora
	Ousadia	Extrovertida, Ousada
Competência	Consciência	Fidedigna, Segura, Trabalhadora
	Orientação	Ambiciosa, Orientada para a realização, Condutora
	Tecnocracia	Técnica, Corporativa
Chique	Elegância	Charmosa, Com estilo, Elegante
	Prestígio	Com prestígio, Exclusiva, Refinada
	Snob	Snob, Elitista
Crueldade	Egoísmo	Arrogante, Agressiva, Egoísta
	Domínio	Focada nela própria, Autoritária, Controladora
Informalidade		Casual, Simples, Fácil de lidar
Machismo		Masculina, Resistente, Acidentado

Das 32 características apresentadas aos inquiridos, dez delas foram apontadas por 60% ou mais dos inquiridos como características da marca. Na **figura III**, podemos ver quais foram os dez adjetivos que mais foram associados à marca. Para fazer o levantamento destas, calculámos a percentagem de respostas que estavam em “Concordo” e “Concordo Plenamente”.

Por outro lado, as características que os inquiridos menos associam à marca são “snob”, “elitista”, “elegante”, “simples”, “exclusiva” e “refinada”.

Figura III: As 10 características mais associadas à marca Ben & Jerry's



A pergunta seguinte incidia sobre a preferência de lugar de venda/compra dos gelados. Mais de um terço (39%) dos inquiridos responderam que “Gostariam muito” de comprar os produtos da marca numa Roulotte Ben & Jerry’s, e 44% afirmam que “Gostariam”. Já 13% da mesma amostra dizem ser-lhes indiferente, e apenas 3% dizem que “não gostariam”. Os supermercados foram o segundo local de eleição, com mais de 79% dos inquiridos a afirmarem que “Gostariam” e “Gostariam muito” para a compra gelados na marca.

Em terceiro lugar, a preferência cai sobre uma eventual loja física da Ben & Jerry’s, sendo que 78% dos inquiridos responderam que “Gostariam” ou “Gostariam muito”. O quarto local com mais respostas em “Gostaria” e “Gostaria muito” é através de serviço Home Delivery, como hipótese de sobremesa para restaurantes que fazem entregas a casa (como por exemplo, Domino’s e Sushi at Home), obtendo mais de 71% das respostas nestas duas presunções.

Seguem-se, por ordem de preferência, os cinemas, as gasolinhas, os restaurantes, os supermercados internacionais (como o Glood, Flavours ou Liberty Store) e por fim os supermercados gourmet.

4.5.5.4. Análise sobre a Responsabilidade Social

Constatámos que 70,1% das pessoas, não têm conhecimento que a Ben & Jerry’s apoia causas sociais e é uma marca socialmente responsável, mesmo sendo este um pilar

fundamental da mesma. Viu-se que 88,2% dos inquiridos se consideram “preocupados com causas sociais”. De seguida, quando questionados sobre as suas preocupações em relação a causas sociais, por ordem de importância, os inquiridos mencionaram o “ambiente”, seguido das “desigualdades no mundo” juntamente com “os seres humanos mais carenciados”. Bem mais para trás ficou a preocupação pelo “comércio justo dos alimentos” e por fim pela “defesa dos animais”.

Em relação à responsabilidade social corporativa das empresas, 89,8% dizem achar “importante uma marca apoiar causas sociais”, e 90,6% afirmam valorizar marcas nesta situação. Quando confrontados com uma afirmação sobre se o facto de saberem que uma marca apoia causas sociais vai fazer com que comprem mais produtos desta, 31,4% disseram concordar, e 25,9% concordar plenamente. Paralelamente, 60,6% dos inquiridos disseram “Concordar” ou “Concordar Planamente” sobre a declaração “dou preferência a uma marca que apoie causas sociais, face a uma que não o faça.”

Verificou-se que apenas 8,7% dos inquiridos dão preferência a uma marca que esteja ligada a causas sociais, em vez de uma que não o faça. Constatou-se que 35,4% destes dizem dar “quase sempre” preferência, sendo que a maior incidência se encontra em “por vezes” (37%). Para além disso, 12,6% responderam que “raramente” o fazem, e 6,3% que “nunca”.

Por fim, foi pedido aos inquiridos que escolhessem uma causa que gostariam que a Ben & Jerry's apoiasse. A resposta mais recorrente foi “Crianças”, incluindo crianças “doentes”, “órfãs”, “carenciadas”, “retiradas às famílias”, entre outros. Obtivemos 31 ocorrências de resposta “crianças”. Os temas mais vezes mencionados que se seguiram a crianças foram os refugiados, o ambiente, os animais e o comércio justo, como verifica na **tabela IV**.

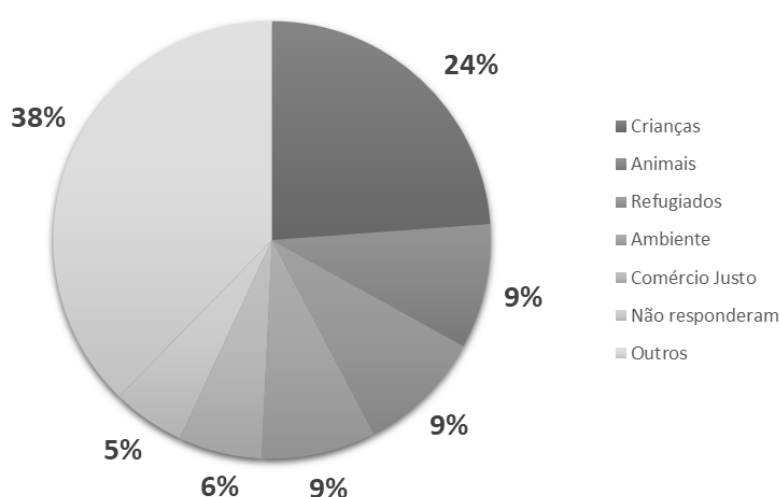
Tabela IV: As 5 causas mais vezes referidas pelos inquiridos para serem apoiadas pela Ben & Jerry's

Causa que os inquiridos gostariam de ver apoiadas pela Ben & Jerry's	Nº de referências
Crianças	31
Animais	12
Refugiados	12
Ambiente	11
Comércio Justo	8

Na **figura IV** podemos ver quais foram as causas mais vezes mencionados, em função do numero de total de inquiridos.

Em “Outros”, inserem-se causas como a “Fome dos mais carenciados”, que se conjuga com a “Refood” e o “Banco Alimentar”; mas também, ajuda aos sem abrigo, luta contra a obesidade, tráfico humano e a integração de bairros sociais na sociedade. Dentro do tópico da saúde, foram mencionadas associações tais como “Nariz Vermelho”, a APNF, e apoio à “Doença Síndrome X-Frágil”. Entre as respostas dadas podemos ainda encontrar “Unicef”, “Floresta Tropical”, “Acessibilidade de Produtos para surdos/cegos...”, “Limpeza de praias”, “Lares”, “Campos de férias”, e outros.

Figura IV: Causas mais referenciadas em %



4.5.6. Conclusões

A perceção que os inquiridos têm da Ben & Jerry's é a de uma marca jovem, atual e inovadora. Estes aspetos vão ao encontro do que é o posicionamento percecionado da marca, mas também do seu público-alvo.

Em relação aos pontos de venda do produto, vimos que não existe um gap significativo entre a realidade e o que os inquiridos gostariam. No entanto, poderá existir uma oportunidade de negócio através de uma roulotte ou mesmo de uma loja física da marca.

Como vimos, a maior parte das pessoas não sabem que a Ben & Jerry's está envolvida em causas sociais, razão pela qual é importante a elaboração e prática de um plano de comunicação nessa direção. Inferimos quais são as causas de maior importância para os consumidores, e assim sendo, as que potencialmente vão trazer mais visibilidade à marca.

4.6. Análise micro-ambiental

4.6.1. Concorrência

Os concorrentes diretos da Ben & Jerry's, tal como esta, operam não só no mercado in-home como out-of-home. Destacaram-se os quatro maiores concorrentes da marca em Portugal, sendo estes a Olá, Häagen-Dazs, Santini e gelados de marca branca. Na **tabela V**, fez-se um levantamento de toda a informação relacionada com os as marcas acima referidas. Estas foram determinados através do que foi constatado através do questionário, mas também de análise a informação secundária, como estudos executados pela Unilever Jerónimo Martins.

Como concorrência indireta, a marca considera os snacks como os maiores concorrentes, sendo as “barras de chocolate” os produtos que lideram a lista, seguidos de barras de frutos secos. Por outro lado, também as diversas sobremesas disponíveis nos restaurantes e nos supermercados são consideradas concorrentes indiretos.

4.7. Análise SWOT

A partir das análises previamente elaboradas, micro, macro e interna, foi efetuado a seguinte análise SWOT, que se encontra na **tabela VI**.

4.8. Objetivos de comunicação

Este plano tem como objetivos de comunicação:

- > Criar a perceção de que a Ben & Jerry's é uma marca socialmente responsável na mente dos consumidores portugueses;
- > Fortalecer a notoriedade e a identidade da marca Ben & Jerry's em Portugal, no ano de 2018, através da comunicação da sua responsabilidade social;
- > Envolver ativamente e sensibilizar os consumidores nas causas com as quais a marca se associa.

4.9.3. Posicionamento

A Ben & Jerry's procura ser uma marca de referência de gelados, conhecida pela sua qualidade, mas sobretudo por serem os gelados com mais pedaços no mercado e pelos seus produtos naturais. A originalidade dos nomes dos seus gelados e as suas receitas inesperadas são fatores que a diferenciam dos concorrentes. Pretende ser reconhecida como uma marca jovem, única e extrovertida. Para além disso, quer também ser identificada através da sua responsabilidade social, ponto através do qual pretende se diferenciar dos seus concorrentes.

Como pudemos observar através do questionário estabelecido, existe um gap entre o posicionamento desejado e a perceção que os consumidores têm da marca, no domínio da responsabilidade social. Na verdade, 70,1% dos inquiridos não sabiam que a marca apoiava causas sociais, o que ilustra este desalinhamento.

Tabela V: Concorrentes diretos da Ben & Jerry's em Portugal

Marca		Características				Clientes
		Produto	Preço	Comunicação	Pontos de Venda	
	<ul style="list-style-type: none"> Fundada em 1959 Marca líder de mercado em Portugal Tem aproximadamente 90% de quota de mercado Considerada uma marca familiar, de fácil acesso Engloba marcas de renome internacional: Magnum, Cornetto, Solero 	Gama de 25 produtos out-of-home Mais de 30 ofertas de "packs" para in-home Chocolate e fruta	Preços acessíveis, com uma grande variedade Preço por 100ml mais barato	Forte comunicação através da página Facebook Frac presença no Instagram Frac comunicação através do website Campanhas em outdoors e redes-sociais	Marca com mais pontos de venda em Portugal: Supermercados Restaurantes Quiosques próprios Vendedores ambulantes na praia, rua Eventos Cinemas	Pessoas de todas as faixas etárias e classes sociais.
	<ul style="list-style-type: none"> Fundada em 1921 nos Estados- Unidos, chegou a Portugal em 1994 Marca com gelados "artesanais" Considerada uma marca "premium" 	31 sabores Waffles, crepes e receitas "gourmet" disponíveis nas lojas Tamanhos: "pints" de 500ml e "cups" de 150ml Gelados "impulse"	Marca com preços mais elevados do mercado	Frac comunicação no website da marca Campanhas nas redes-sociais e televisão	Supermercados Lojas próprias	Clientes de classe social mais elevada; trabalhadores; com mais de 30 anos
	<ul style="list-style-type: none"> Fundada em 1949 Conhecida pela qualidade dos produtos, sobretudo de fruta Marca vista como "genuína" e com produtos naturais e mais saudáveis 	Mais de 30 sabores de gelados (que são sazonais e vão rodando) Bonbons de gelado Produtos de pastelaria: batidos, cafés, bolos, receitas com gelado, crepes, waffles...	Preços médios (1 bola com 2 sabores são 2,90€).	Uso de Facebook e Instagram App Website Promoções nas redes-sociais	Lojas físicas Supermercados gourmet Home delivery com "Santini em Casa"	Para toda a família, dos mais velhos aos mais novos, que apreciem bons gelados
	<ul style="list-style-type: none"> Gelados de marca branca, vendidos nos supermercados Percecionados como tendo uma boa relação qualidade/preço 	Vários sabores, focados em Baunilha, Morango e Chocolate Cada vez mais oferta de sabores alternativos	Preços baixos em comparação com "pints" de marca	Nos pontos de venda, através de promoções Folhetos de supermercados (digital e e papel)	Supermercados Mercados	Para todas as faixas etárias, para pessoas de classes mais baixas

Tabela VI: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa percecionada como jovem, agradável e amigável, entre outras características positivas • Credibilidade da marca associada a atividades ligadas à responsabilidade social • Qualidade e origem ecológica dos produtos • Embalagem amiga do ambiente • Força da marca nos Estados-Unidos, desde 1978 • Diferenciação pela quantidade de pedaços nos gelados • Gelados com receitas diferentes • Pertence à Unilever, empresa com boa reputação em Portugal e com gestores com experiência • Experiência e know-how em termos de responsabilidade social fora de Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco reconhecimento da marca • Muitos concorrentes fortes no mercado: pouca quota de mercado • Preço elevado face a alguns concorrentes com grande peso no mercado • Associação aos Estados-Unidos e consequentemente ao fast-food e comida pouco saudável • Pouco conhecimento que a marca é socialmente responsável • Poucos recursos financeiros para comunicação da marca • Pouco aproveitamento das páginas de Facebook e Instagram • Poucos pontos de venda em Portugal
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Portugueses gostam de produtos muito doces • Produtos da marca (já existentes no estrangeiro) menos calóricos, à base de iogurte e iogurte grego e também sem glúten e sem lactose que, se introduzidos em Portugal, poderiam conquistar novos segmentos • Aumento do turismo em Portugal, principalmente em épocas de calor que é quando são consumidos mais gelados • Passada a crise, os portugueses têm mais poder de compra e estão mais dispostos a gastar dinheiro • Crescimento de práticas de "home-delivery" e almoçar/jantar em restaurantes • Aumento da importância dada ao ambiente e às empresas que têm estratégias baseadas na sustentabilidade ambiental. • Maior utilização das redes-sociais para apelar indivíduos a juntarem-se a determinada causa • Portugueses solidários: Onda de solidariedade depois dos incêndios do Verão de 2017 pode ser reproduzida por outras causas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade cada vez mais preocupada com a saúde e produtos muito calóricos e com açúcar; preferência por produtos com menos calorias e gorduras • Sociedade considerada pouco dinâmica face a apoio de causas sociais e poucos "ativistas" • Abertura de muitas gelatarias "artesaniais" no mercado português nos últimos 5 anos • Cada vez mais snacks "saudáveis", que substituem os gelados • Mais importância concedida aos produtos de origem nacional

4.10. Definição de mensagens-chave

As principais mensagens-chave deste plano de comunicação prendem-se com a área de responsabilidade social da marca. Foram definidos vários públicos-alvo da marca, e perante isto, distinguidas várias mensagens-chave. Os pontos principais a comunicar são que a marca apoia e quer continuar a apoiar causas sociais, mas também pretende mostrar que a Ben & Jerry's é uma marca justa, amigável, que quer ajudar, e

com gelados deliciosos. As mensagens-chave apresentam-se na **tabela VII**, tendo em conta cada público-alvo.

Tabela VII: Mensagens-chave da marca Ben & Jerry's em Portugal

Consumidores	Marca extrovertida e inovadora, que vai continuar a produzir os seus gelados deliciosos, apoiando cada vez mais causas sociais em Portugal.
Potenciais Consumidores	Marca extrovertida, divertida e inovadora e com gelados deliciosos, que acima de tudo é socialmente responsável e ativa, que quer juntar pessoas que se identificam com ela nas suas causas.
Associações	Marca pronta para ajudar, solidária e socialmente responsável, cujo objetivo, para além de produzir gelados deliciosos, é deixar a sua marca ao ajudar quem precisa. Apoiar causas que acha importantes, colocando-se a si e à Associação que apoia numa situação de <i>win-win</i> .
Retalhistas/Vendedores	Marca jovem, na moda e atual, com grande potencial de vendas, por terem os melhores gelados e com mais pedaços do mercado. Conhecida por apoiar causas sociais e ajudar os outros, estes gelados vão ser um sucesso no mercado, e para tal contamos com a colaboração de todos para crescer.
Media	Marca de gelados moderna e socialmente responsável, envolvida em projetos e causas sociais, que pretende ajudar os que mais precisam, sem nunca esquecer os seus gelados deliciosos.
Estudantes Universitários	Empresa jovem, divertida e que apoia causas, com muito potencial de crescimento, através de comunicação da sua responsabilidade social e dos seus deliciosos produtos. É uma marca aberta, e que quer dar aos alunos a hipótese de fazerem parte deste movimento de entreajuda através das suas ideias e projetos.

4.11. Áreas de atuação

Foram definidas seis áreas de atuação, onde a comunicação da marca estará presente: comunicação interna, online, publicidade, eventos, parcerias com associações, outras parcerias, e comunicação nas universidades.

4.12. Plano tático

De seguida, na **tabela VIII**, apresentamos o plano tático pensado para o ano de 2018.

4.13. Plano de meios

Os meios televisivos e online vão ser pontos de foco, por serem os que vão atribuir mais visibilidade à marca.

4.13.1. Media televisivo e físicos

À imagem daquilo que foi feito no ano de 2017, pretende-se continuar com as parcerias feitas com a Fox, AXN e Hollywood. Dentro da Fox, seria interessante

estender esta parceria para a Fox Life, Fox Crime, Fox Comedy e Fox Movie, de forma a chegar a mais públicos. O objetivo é estar presente nestes canais com anúncios curtos, de forma constante. Quando houver projetos específicos de responsabilidade social, os anúncios sobre produto poderão ser alternados com “apelos” à colaboração dos telespetadores. Vamos manter o patrocínio a séries de renome internacional, já patrocinadas. Pretende-se ainda enviar press-kits temáticos, para as redações e grupos mediáticos, como a NiT, como foi feito em 2017.

4.13.2. Meios online

A gestão dos meios online (website, Facebook e Instagram) da marca continuará ao encargo da empresa Society Agency. A *app* ainda terá que ser desenvolvida. Vamos apostar fortemente nestes meios, por serem plataformas de partilha gratuitas.

Tabela VIII: Plano Tático

Comunicação Interna	Ação	Objetivo	Descrição	Público-Alvo
	Reuniões Trimestrais entre gestores da ULJM e equipa da Society Agency.	Dar a conhecer o plano de CIM de Responsabilidade Social, garantir o seu bom entendimento, implementação e controlo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de 3 em 3 meses, a acontecerem nos escritórios da ULJM. 	Empresa que trabalha as componentes online da marca e gestores
	Apresentação interna do plano	Informar toda a equipa de Ice Cream e Refreshment da ULJM sobre o plano adotado.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do plano a acontecer numa das reuniões de ciclo, que ocorrem mensalmente. 	Colaboradores da ULJM que trabalhem no departamento de Ice Cream e Refreshment.
	Dia "Ben & Jerry's"	Promoção da marca por entre os vendedores dos gelados	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing informativo sobre os valores da Ben & Jerry's • Departamento de Ice Cream e Refreshment é convidado a ir passar um dia com responsáveis pelas vendas de cada concessionário, que visitam os vendedores finais, promovendo a marca. • Oferta de t-shirts aos melhores vendedores 	Equipa de IC e Refreshment Vendedores dos concessionários Vendedores finais
Comunicação Online	Ação	Objetivo	Descrição	Público-Alvo
	Melhorar a gestão das páginas de Facebook e Instagram	Ter mais visibilidade, através de mais publicações nas páginas das redes-sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo menos 3 publicações por semana, nas páginas do Facebook e Instagram, de forma a que a marca tenha mais visibilidade e uma presença regular no feed dos "seguidores" das páginas. 	Clientes atuais e potenciais, parceiros
	Melhorar a gestão do site	Comunicar novidades, novos projetos, ações no âmbito da responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização regular do site da marca, com informação sobre novos produtos, causas apoiadas, notícias atuais, patrocínios... • Atualização mais regular do segmento "Novidades" com notícias sobre eventos e ações, e jogos interativos 	Clientes atuais e potenciais, parceiros

	Publicações sobre associações com quem a B&J se agrega	Comunicar a responsabilidade social da marca. Dar a conhecer associações, e ajudá-las a ter mais visibilidade	• Publicações sobre causas, eventos destas e medidas tomadas pelas associações, antes e/ou depois das mesmas	Clientes atuais e potenciais, parceiros
	Publicações sobre a B&J nas páginas dos seus parceiros, associações que apoia	Potenciar visibilidade da marca e mostrar relação com os atores sociais.	• Acordos com parceiros para que comuniquem parcerias com B&J • Acordos com associações para anunciarem que a B&J apoia determinada causa	Clientes atuais e potenciais, parceiros
	Publicações sobre as parcerias	Dar a conhecer parcerias com associações que B&J apoia	• Publicações no Facebook, Instagram e atualização do website da B&J, onde são anunciadas as parcerias (podem fazer parte das 3 obrigatórios semanalmente)	Clientes atuais e potenciais, parceiros
	Vídeos de eventos/ ações a serem partilhados nas redes-sociais e site	Dar a conhecer a presença da marca nos eventos, e o que fez	• Vídeos curtos que mostrem onde a marca este presente, o que fez, e os resultados finais, entrevistas a envolvidos	Clientes atuais e potenciais
	Criação de App Ben & Jerrys, com página direcionada apenas para a responsabilidade social da marca	Dar a conhecer as ultimas novidades sobre a RSC da B&J Canal para os consumidores se poderem envolver diretamente com ações sociais.	Noticiar as ultimas novidades e causas apoiadas no domínio da RSC Opção de visitante se poder inscrever numa ação de solidariedade (como por exemplo um dia de voluntariado no Banco Alimentar) ou doar/ materiais dinheiro a instituições	Clientes atuais e potenciais
Publicidade	Ação	Objetivo	Descrição	Público-Alvo
	Vídeo promocional	Comunicar ações no âmbito da responsabilidade social da marca	• Spots publicitários que vão passar nos intervalos das séries, com referencias às causas apoiadas pela B&J	Clientes atuais e potenciais

Eventos	Ação	Objetivo	Descrição	Público-Alvo
	Presença no Millennium Estoril Open (Cascais)	Dar visibilidade à marca, nomeadamente sobre a sua responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de gelados na tenda VIP • Ponto de venda no recinto • Presença da Woodie (mascote) em alguns dos dias do torneio, para dar apoio à roulotte no recinto. • Ativação com a Woodie: <i>Quizz</i> sobre sustentabilidade- 5 perguntas. Se responderem a todas corretamente, oferta de um <i>shortie</i> de gelado. 	Clientes atuais e potenciais
	Presença no MEO Marés Vivas (Vila Nova de Gaia)	Dar visibilidade à marca, nomeadamente sobre a sua responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto de venda no recinto • Presença da Woodie com cartazes (engraçados e que apelam à responsabilidade social) para fotografias. Mensagens diferentes em cada festival. 	Clientes atuais e potenciais
Parcerias com Associações	Presença no OutJazz (Lisboa)	Dar visibilidade à marca, nomeadamente sobre a sua responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Roulotte da marca presente, com venda de gelados • Presença da Woodie com cartazes (engraçados e que apelam à responsabilidade social) para fotografias. Mensagens diferentes em cada festival. 	Clientes atuais e potenciais
	Presença no NOS Alive (Lisboa)	Dar visibilidade à marca, nomeadamente sobre a sua responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de gelados à entrada do recinto • Presença da Woodie com cartazes (engraçados e que apelam à responsabilidade social) para fotografias. Mensagens diferentes em cada festival. • Ponto de venda na área de restauração 	Clientes atuais e potenciais
	Festas de Cascais (Cascais)	Dar visibilidade à marca, nomeadamente sobre a sua responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Ponto de venda • <i>Quizz</i> sobre sustentabilidade: 5 perguntas. Se responderem a todas corretamente, oferta de um <i>shortie</i> de gelado. 	Clientes atuais e potenciais
	Ação	Objetivo	Descrição	Público-Alvo
	Apoio aos bombeiros portugueses	Comunicar a responsabilidade social da marca, apoiando os bombeiros do país	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de comida/roupa/medicamentos nas alturas críticas dos incêndios • Comunicação das ações através das redes-sociais e site • Publicar resultados de levantamento nas redes-sociais e site 	Clientes atuais e potenciais.

			<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de <i>shorties</i> aos bombeiros - <i>claim</i> de "oferta de um pedaço felicidade" 	
Voluntariado nos Banco Alimentar do Porto, Lisboa e Algrave	Comunicar a responsabilidade social da marca, apoiando instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de voluntariado • Inscrição dos voluntários através da app • Comunicação através da app, website e redes-sociais 		
Patrocínio à Refood nacional	Comunicar a responsabilidade social da marca, patrocinando instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de grupos de voluntários para fazerem a distribuição de alimentos em Lisboa e no Porto. • Inscrição dos voluntários através da app • Comunicação através da app, website e redes-sociais 		Clientes atuais e potenciais
Woodie visita crianças nos hospitais	Comunicar a responsabilidade social da marca, apoiando crianças doentes	<ul style="list-style-type: none"> • Woodie visita hospitais • Oferta de <i>shorties</i> às crianças- <i>claim</i> de "oferta de um pedaço felicidade" • Publicações com fotografias dos encontros nas redes-sociais 		Clientes atuais e potenciais.
Parceria com uma associação de proteção de animais (ex: União Zoófila, APCA...)	Comunicar a responsabilidade social da marca, associando-se a associações de proteção de animais.	<ul style="list-style-type: none"> • Por cada <i>pint</i> comprada, 0,20€ revertem para alimentação de animais abandonados • Comunicação da ação através de um autocolante nas embalagens, nas redes-sociais, cartazes nos pontos de venda. 		Clientes atuais e potenciais.
Outras Parcerias	Ação	Objetivo	Descrição da(s) ação(ões)	Público-Alvo
	Patrocínio de séries de renome em diferentes canais televisivos	Dar continuação a parcerias já estabelecidas e criar novas, de forma a aumentar notoriedade e visibilidade da marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Aparecer como patrocinador principal de séries conhecidas • Vídeos curtos nos intervalos com mensagens referentes à ajuda da B&J a associações 	Clientes atuais e potenciais, parceiros

	Parcerias com restaurantes em regime Home Delivery e take Away: Sushi at Home, Domino's, El Pibe, A-100	Dar continuação a parcerias já estabelecidas e criar novas, de forma a dar a conhecer o produto	<ul style="list-style-type: none"> • Gelados como hipótese de sobremesa dos menus • Oferta de um gelado no pedido nº X do dia • Associação em termos de Responsabilidade Social: "Ben & Jerry's e (outra marca) associam-se pelo direito dos animais" 	Clientes atuais e potenciais, parceiros
	Parceria com a humorista Bumba na Fofinha (que conta com mais de 130.000 seguidores no Facebook a agosto de 2017).	Dar a conhecer a marca ao público alvo, através de um vídeo humorístico	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo humorístico sobre um determinado tema (a ver com a artista), no qual se faz referência à Ben & Jerry's e à sua responsabilidade social Acção de acordo com o que é a percepção sobre a marca: jovem, divertida e extrovertida • Vídeo a ser partilhado na página de Facebook da humorista e também na página e no site da marca 	Clientes atuais e potenciais, parceiros
Universidades	Ação	Objetivo	Descrição da(s) ação(ões)	Público-Alvo
	Concurso Ben & Jerry's nos Mestrados da Católica Business School, ISEG e NOVA Sbe.	Originar ideias para possíveis planos de marketing e comunicação, aumentar notoriedade e visibilidade da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar alunos de mestrado a realizarem um dos trabalhos das várias cadeiras sobre Responsabilidade Social da Ben & Jerry's em Portugal • Grupo com trabalho mais interessante pode ganhar estágio na ULJM 	Estudantes Universitários de mestrado

4.14. Orçamentação

4.14.1. Método de orçamentação utilizado

O método de orçamentação utilizado na Unilever Jerónimo Martins é o “orçamento estático”. Uma vez definido o valor orçamentado para as ações do ano seguinte, este mantém-se estático, não podendo ser alterado. Este método é usado em empresas de grandes dimensões, por facilitar o acompanhamento dos planos das diferentes marcas que a empresa detém.

4.14.2. Orçamento

A ULJM vai disponibilizar, para a comunicação da Ben & Jerry's no ano 2018, cerca de 25.000€. O foco da comunicação da Ben & Jerry's continuará a ser o produto em si, razão pela qual apenas uma pequena parte deste valor se destinará à comunicação da responsabilidade social da mesma. Deste valor, apenas 25% será destinado exclusivamente ao plano de comunicação da responsabilidade social da Ben & Jerry's, ou seja, cerca de 6.000€. No entanto, há custos que são divididos com a comunicação do produto, como o *fee* anual para a Society Agency e a presença nos eventos. A distribuição do orçamento apresenta-se na **tabela IX** abaixo:

Tabela IX: Orçamentação prevista

Descrição dos custos	Valor médio
Dia "Ben & Jerry's": produção de tshirts	300 €
Fee anual da empresa Society Agency	4,800 €
Vídeos de eventos/ ações (por 6 videos)	3,900 €
Presença em eventos (Estoril Open, MEO Marés Vivas, NOS Alive, OutJazz, Festas de Cascais)- ações, promotores	2,500 €
Visita da Woodie aos hospitais	1,000 €
Transporte de equipamentos aos bombeiros	300 €
Parceria com Bumba na Fofinha	650 €
TOTAL	13,450 €

4.15. Implementação do plano

Uma boa implementação do presente plano de comunicação integrada de marketing, vai implicar recursos financeiros, mas também humanos e de tempo. Os colaboradores da marca, que vão desde a alta gestão até aos operacionais, são, segundo Reid et al. (2005) o fator mais importante para o sucesso do plano. A motivação, conhecimentos e capacidades de cada um, vão ser elementos determinantes para alcançar bons resultados. É fundamental que a equipa responsável pelo projeto esteja a cem por cento envolvida e motivada, trabalhando em conjunto para o desenvolvimento do plano, mas também da marca. É ainda importante que a alta gestão transmita efetivamente a mensagem e motivação a todos os colaboradores, para a comunicação da responsabilidade social da marca. Na verdade, a comunicação da marca começa pelos colaboradores da mesma, tornando-se este um canal privilegiado e que deve ser tido em conta. Espera-se um trabalho contínuo e eficaz por parte de todos.

4.16. Calendarização

Este plano destina-se ao ano de 2018, e as ações estão previstas começar logo em janeiro, estendendo-se até dezembro desse mesmo ano. No entanto, a calendarização começará já no final de 2017, por serem necessárias reuniões internas para afinar certos aspetos do plano; e externas, com a empresa que gere os meios online, mas também para a formalização de parcerias. A calendarização prevista para as ações do plano táctico encontra-se no **anexo IV**.

4.17. Avaliação e controlo

Após implementação do plano de comunicação, este vai ser avaliado e controlado tendo em conta diversos critérios nomeadamente os objetivos gerais e de comunicação. A curto prazo, será medida a evolução das vendas dos produtos da marca, mas também a envolvimento dos *stakeholders* nas causas apoiadas pela Ben & Jerry's. Já a longo prazo, vai ser avaliada a notoriedade e reconhecimento da marca enquanto socialmente responsável, mas também se de facto houve um aumento de quota de mercado e mais 20% de novos clientes, como se projetou nos objetivos. Para tal, será feita uma análise ao mercado envolvente da Ben & Jerry's no início do ano de 2019. Será analisado se as pessoas reconhecem a Ben & Jerry's como uma empresa socialmente responsável, tendo como comparação o inquérito realizado, que revelou que

mais de 70% dos inquiridos não tinham conhecimento que a marca apoiava causas sociais. Neste será igualmente avaliada a força da identidade da marca.

O controlo da boa implementação do plano será feito pelo brand manager da marca, certificando-se que todas as ações são realizadas e nos timings definidos.

5. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo propor um plano que visa a comunicação da responsabilidade social da marca Ben & Jerry's em Portugal, sendo algo que a marca nunca fez. Pretende-se dar a conhecer esta faceta da marca, possibilitando a conquista de mais clientes. Para a criação do mesmo, foram consideradas os recursos e também as limitações da marca. A definição da estratégia foi determinada com base no target, posicionamento pretendido e segmentação da marca. A partir das mensagens-chave definidas de acordo com estes elementos, foi elaborado um plano tático, com as ações da marca, visando assim alcançar os objetivos implementados. gelados graças à perceção da marca como uma marca socialmente responsável.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através da análise interna e externa elaborada à Ben & Jerry's em Portugal, verificou-se que existe um gap na perceção desejada e a perceção real dos consumidores sobre a marca, em termos de responsabilidade social. Como já foi referido anteriormente, apurou-se que mais de 70% dos inquiridos não associam a marca à responsabilidade social. O presente plano de comunicação integrada de marketing, no âmbito da responsabilidade social da Ben & Jerry's, tem como o intuito de reorientar esta perceção que os clientes têm da marca.

Este plano, complementar ao plano de comunicação integrada de marketing direcionado para o produto core da marca, que são os gelados, propõe ações de comunicação que permitirão uma associação entre a Ben & Jerry's e diversas causas sociais. Com o fortalecimento da imagem e perceção da marca, pretende-se consolidar a sua posição no mercado dos gelados em Portugal, e reproduzir a nível nacional, o sucesso que esta tem em noutros países.

Como nota de conclusão, espera-se que os objetivos definidos sejam alcançados, impactando positivamente a marca, a sua imagem e percepção. Recomenda-se que anualmente, a partir de agora, seja efetuado um plano de comunicação integrada de marketing no contexto da RSC da marca e que é importante que a informação nas redes sociais e no site da marca seja regularmente atualizada.

REFERÊNCIAS

- Batra, R., & Keller, K. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal Of Marketing*, 80(6), 122-145
- Caravella, M., Zahay, D., Jaeger, C. & Ekachai, D.G. (2009). Web 2.0: Opportunities and challenges for marketing educators. *Journal of Advertising Education*, 13 (1), 58-63
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Clow, K., Clow, K., & Baack, D. (2012). Integrated advertising, promotion, and marketing communications (1st ed.). Boston, Mass.: Pearson Education
- Davies, G. (2003). Corporate reputation and competitiveness. *Psychology Press*.
- Dewhirst, T., & Davis, B. (2005). Brand strategy and integrated marketing communication (IMC): A Case Study of Player's Cigarette Brand Marketing, *Journal Of Advertising*, 34(4), 81-92
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning, *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Henley, T. K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing an Integrated Marketing Communications Strategy, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, (Vol.9), No. 1-2, 141-155.
- Hoeffler, S. & Keller, K. (2002), Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing, *Journal of Public Policy and Marketing*, 21 (Spring), 78-89.

- Keller, K. L. (2001), Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs, *Journal of Marketing Management*, (Vol.17): No.7-8, 819-847
- Kitchen, P., & Schultz, D. (1998). IMC - A UK Ad' Agency Perspective, *Journal Of Marketing Management*, 14(5), 465-485
- Kliatchko, J., & Schultz, D. (2014). Twenty years of IMC: a study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region, *International Journal of Advertising*, 33(2), 373.
- Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010) Corporate social responsibility, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 1–7.
- Matten, D. & Moon, J. (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of CSR’, *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Pelozo, J., Ye, C., & Montford, W. (2015). When Companies Do Good, Are Their Products Good for You? How Corporate Social Responsibility Creates a Health Halo. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(1), 19-31.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (1st ed.). Harlow: Prentice Hall
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. (5thed). Harlow, England: Prentice Hall.
- Schultz, D., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154-169.
- Spiller, L., Tuten, T. & Carpenter, M. (2011). Social media and its role in direct and interactive IMC: implications for practitioners and educators, *International Journal of Integrated Marketing Communications*, (Volume 3), 74-85
- Swain, W. (2004). Perceptions of IMC after a Decade of Development: Who's at the Wheel, and How Can We Measure Success? *Journal of Advertising Research*, 44(1), 46-65.

WEBGRAFIA:

<http://www.benandjerrys.pt/valores> consultado dia 17/05/2017

<http://www.benandjerrys.pt/sobre-nos> consultado dia 17/05/2017

<http://www.benjerry.com/flavors> consultado dia 19/05/2017

http://www.portalcursos.com/Curso_Estrategia_Portugues/curso/Lecc-30.htm consultado dia 22/05/2017

<https://www.economias.pt/exemplo-de-analise-pest/> consultado 22/05/2017

<http://goodi.pt/analise-pest/> consultado 22/05/2017

<https://sol.sapo.pt/artigo/126768/seis-mil-milhoes-em-grandes-obras-ate-2020> consultado 26-05-2017

<https://www.economias.pt/escaloes-de-irs/> consultado 26-05-2017

<https://www.economias.pt/lista-paises-pib/> consultado 25-05-2017

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> consultado 25-05-2017

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2014&start=1960> consultado 25-05-2017

<http://marketeer.pt/2016/05/03/poder-de-compra-dos-portugueses-cresce-timidamente/> consultado 25-05-2017

<http://pt.tradingeconomics.com/portugal/minimum-wages> consultado 25-05-2017

<http://pt.tradingeconomics.com/portugal/indicators> consultado 25-05-2017

<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-portugal-crescimento-recorde-75444> consultado 25-05-2017

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/nunca_portugal_teve_tantos_turistas
consultado 25-05-2017

<http://countrysmeters.info/pt/Portugal> consultado 25-05-2017

<http://www.pordata.pt/Portugal/Emigrantes+total+e+por+tipo-21> consultado 25-05-2017

<http://www.pordata.pt/Portugal/Imigrantes+permanentes+total+e+por+naturalidade-3256> consultado 25-05-2017

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html> consultado 25-05-2017

<http://marketeer.pt/2017/04/07/5-tendencias-de-consumo-alimentar/> consultado a 06-10-2017

<https://www.muda.pt/quem-somos/> consultado 09-06-2017

<http://observador.pt/2015/05/15/86-dos-jovens-portugueses-usam-internet-os-dias/> consultado 09-06-2017

http://www.luispaulorodrigues.com/_a_comunicacao_nas_redes_sociais_e_a_importancia_da_existencia_digital_2
consultado 06-10-2017

<https://www.nrdc.org/stories/global-warming-101> consultado a 06-10-2017

<https://www.unilever-jm.com/sustainable-living/our-strategy/> consultado a 06-10-2017

<http://globalcompact.pt/protecao-ambiental> consulado a 19-06-2017

<https://marketingdeconteudo.com/como-criar-um-aplicativo/> consultado 13-10-2017

O'Reilly, T. (2005), What is Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software.

<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. Consultado 20-05-2017

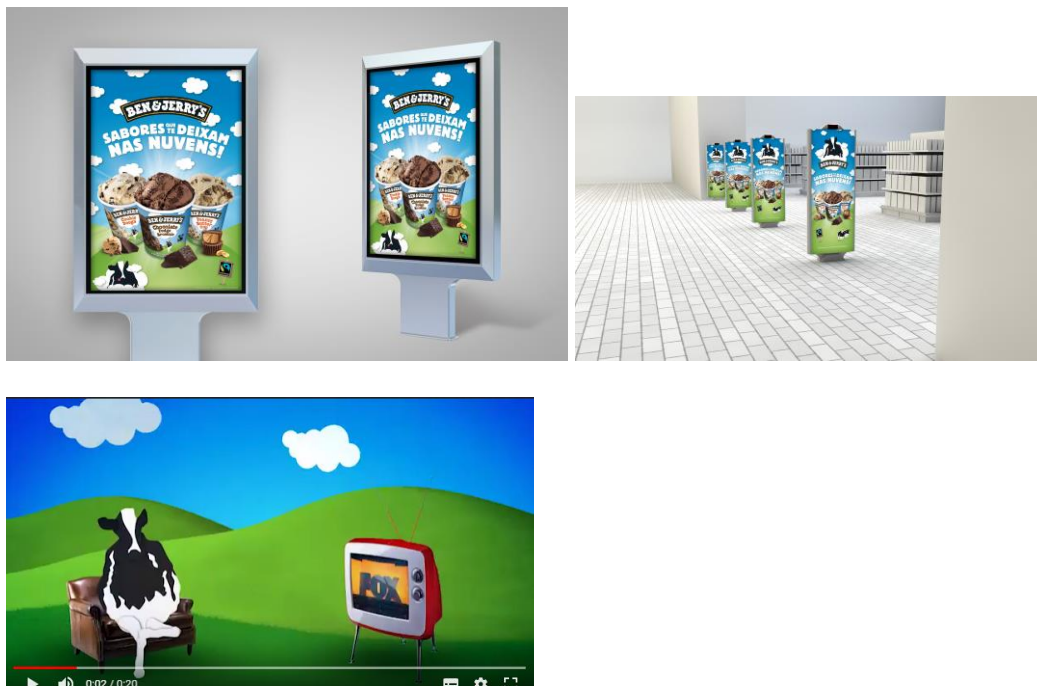
ANEXOS

Anexo A: Três estratégias de comunicação de RSC

Três estratégias de comunicação de RSC			
	Estratégia de informação aos stakeholders	Estratégia de resposta aos stakeholder	Estratégia de envolvimento com o stakeholders
Ideal de Comunicação: (Grunig & Hunt 1984)	Informação pública, comunicação unilateral	Comunicação bilateral assimétrica	Comunicação bilateral simétrica
Ideal de Comunicação: dar sentido ou fazer sentido	Dar sentido	Fazer sentido → dar sentido	Fazer sentido → dar sentido em processos interativos progressivos
Stakeholders:	Querem mais informação sobre esforços das empresas em RSC	Têm que ser assegurados que as empresas são socialmente e eticamente responsáveis	Ajudam na construção dos esforços de RSC das empresas
Papel do Stakeholder:	Influência do stakeholder: apoia ou opõe-se	Stakeholders respondem a ações corporativas	Stakeholders estão envolvidos, participam e sugerem ações corporativas
Identificação do foco da RSC:	Decidido pela gestão de topo da empresa	Decidido pela gestão de topo da empresa. Determinada a partir do feedback dos stakeholders, opiniões, diálogos, <i>networking</i> e parcerias.	Negociado através das interações com os stakeholders
Tarefa da comunicação estratégica:	Informar os stakeholders sobre as ações e decisões favoráveis da empresa em termos de RSC.	Demonstrar aos stakeholders que a empresa incorpora as suas preocupações.	Convidar e estabelecer diálogos frequentes, pro-activos e sistemáticos com os stakeholders que sejam influenciados, críticos, media, etc.
Tarefa do departamento de comunicação corporativo:	Desenhar mensagens com conceito apelativo	Identificar stakeholders relevantes	Construir relações

Adaptado de Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 326

Anexo B: Imagens do que foi feito de comunicação de produto em 2017



Anexo C: Calendarização

	DEZ '17	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Comunicação Interna													
Reuniões entre ULJM e Society Agency													
Apresentação interna do plano													
Dia "Ben & Jerry's"													
Comunicação online													
Melhorar a gestão das redes-sociais													
Melhorar a gestão do site													
Publicações sobre associações													
Publicações sobre a B&J nas páginas dos seus parceiros													
Publicações sobre as parcerias													
App Ben & Jerry's													
Vídeos de eventos/ ações													
Publicidade													
Vídeo que passa nos intervalos das séries													
Eventos													
Presença no Millennium Estoril Open													
Presença no MEO Marés Vivas													
Presença no OutJazz													
Presença no NOS Alive													
Festas de Cascais													
Parcerias com Associações													
Apoio aos bombeiros portugueses													
Woodie visita crianças nos hospitais													

